

## Örgütsel Dinamikler Çerçevesinde Yenilikçi ve Statükocu Yönetim

Hilal Erturhan Işkın<sup>1</sup>

Dilan Türk<sup>2</sup>

### Özet

İşletmelerde farklı yönetim anlayışlarını benimsemiş yöneticiler görev yapmaktadır. Hatta aynı işletme içerisinde dahi birbirinden farklı yönetim yaklaşımları sergileyen yöneticilere rastlamak mümkündür. Günümüzde bazı yöneticiler yenilikçi bir tarz benimseyerek esneklik, öğrenme ve değişime açıklık temelinde hareket ederken; bazı yöneticiler ise statükocu/itaatkâr bir yönetim anlayışını tercih edebilmekte ve daha çok düzenin korunmasına odaklanmaktadır. Bu durum, yönetim anlayışlarının örgütsel bağlamdan bağımsız olarak homojen bir biçimde uygulanmadığını göstermektedir.

Yenilikçi yönetim anlayışı çoğunlukla esnek yapıların oluşturulması, sürekli öğrenme kültürünün desteklenmesi ve değişime proaktif biçimde uyum sağlanması gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık statükocu ve itaatkâr yönetim anlayışı, örgütsel istikrarın sürdürülmesi, mevcut kuralların korunması ve belirsizlikten kaçınma eğilimiyle ön plana çıkmaktadır. Ancak uygulamada bu iki yaklaşımın sınırlarının her zaman keskin biçimde ayırtmadığı dikkat çekmektedir. Bir yönetici belirli durumlarda yenilikçi davranışlar sergilerken, başka koşullarda daha temkinli ve korumacı bir tutum benimseyebilmektedir. Dolayısıyla söz konusu anlayışlar, birbirini dışlayan mutlak kategorilerden ziyade, bağlamsal olarak değişebilen eğilimler olarak değerlendirilmelidir.

Çalışmada ilgili literatür incelenerek yenilikçi ve statükocu/itaatkâr yönetim anlayışlarının örgütsel yapı, karar alma süreçleri ve liderlik davranışları üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Elde edilen değerlendirmeler, yönetim

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, herturhan@cumhuriyet.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4380-7528>
- 2 Doktora Öğrencisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, diilanturk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2397-955X>

anlayışlarının tek bir boyut üzerinden açıklanamayacak kadar çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Yönetim pratiği; kültürel değerler, liderlik tarzı, örgütsel yapı, çevresel belirsizlik düzeyi ve geçmiş deneyimler gibi çeşitli faktörlerin etkileşimi sonucunda şekillenmektedir.

Bu bağlamda yönetim anlayışlarının mutlak doğrular üzerinden değil, örgütsel bağlam ve çevresel koşullar dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Nitekim yönetim olgusu, tek tip bir yaklaşım ile açıklanamayacak kadar karmaşık ve çok boyutlu bir niteliğe sahiptir. Bu durum, yenilikçi ve statükocu/ itaatkâr yönetim anlayışlarının karşıtlık üzerinden değil; örgütsel dinamikler içerisinde birbirleriyle etkileşim hâlinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

## Giriş

Günümüzde örgütler, geçmiş dönemlere kıyasla çok daha hızlı değişen ve çoğu zaman öngörülmesi güç çevresel koşullar altında faaliyet göstermektedir. Küreselleşme, dijitalleşme, teknolojik dönüşüm, ekonomik dalgalanmalar ve toplumsal beklentilerdeki değişim, örgütlerin karar alma süreçlerini ve yönetim anlayışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu dinamik yapı, yönetim olgusunun yalnızca örgüt içi yapı ve süreçlerle açıklanmasını yetersiz kılmaktadır. Nitekim modern yönetim yaklaşımı, örgütleri çevreleriyle sürekli etkileşim hâlinde bulunan açık sistemler olarak değerlendirmekte ve yönetim uygulamalarının çevresel koşullar doğrultusunda şekillendiğini vurgulamaktadır (Hussain vd., 2019). Bu bağlamda yönetim, sabit kurallar bütünü olmaktan ziyade, değişken çevresel şartlara uyum sağlayabilen esnek ve dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Özellikle belirsizlik düzeyinin arttığı günümüz rekabet ortamında, yöneticilerin çevresel sinyalleri doğru okuyabilme, stratejik öngörü geliştirebilme ve örgütsel yapıyı değişime uygun biçimde yeniden tasarlayabilme yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla modern yönetim anlayışı, durağan bir kontrol mekanizmasından çok, öğrenen, uyum sağlayan ve dönüşümü yönetebilen bir perspektife dayanmaktadır. Bu dönüşüm, aynı zamanda klasik yönetim teorilerinin mekanik ve hiyerarşik yapılarından daha esnek, katılımcı ve etkileşim temelli modellere doğru bir yönelimi de beraberinde getirmiştir. Çevresel belirsizlik arttıkça, örgütlerin stratejik esneklik düzeyleri, yenilik kapasitesi ve insan kaynağının niteliği rekabet avantajının temel belirleyicileri hâline gelmektedir. Bu nedenle modern yönetim yaklaşımı, insan unsurunu yalnızca üretim faktörlerinden biri olarak değil; bilgi, yaratıcılık ve uyum kapasitesinin taşıyıcısı olarak konumlandırmaktadır.

Örgütlerin rekabet ortamında hayatta kalabilmesi, çoğu zaman rakiplerinden anlamlı biçimde farklılaşabilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Sharma'nın (2024) perspektifinden bakıldığında, rakiplerin sunduğuna benzer değer önerileriyle uzun süreli rekabet avantajı elde etmenin giderek zorlaştığı görülmektedir.

Pazarların doyunlaşması, bilgiye erişimin kolaylaşması ve teknolojik yayılımın hızlanması, benzer ürün ve hizmetlerin kısa sürede taklit edilebilmesine imkân tanımaktadır. Bu bağlamda yenilikçi yönetim anlayışı, birçok örgüt için tercihten ziyade zorunlu bir yönelim hâline gelmiştir. Bununla birlikte, söz konusu zorunluluğun her örgütte aynı biçimde ve aynı hızda karşılık bulduğunu söylemek güçtür. Örgütlerin sahip oldukları kaynak yapısı, kurumsal kültürleri, liderlik anlayışları ve risk algıları, yenilikçi yönetim uygulamalarının benimsenme düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle hiyerarşik ve katı yapıya sahip örgütlerde değişime yönelik direnç daha belirgin biçimde ortaya çıkabilmektedir. Buna karşılık öğrenmeye açık, esnek ve katılımcı kültüre sahip örgütlerde yenilikçi uygulamaların daha kolay hayata geçirildiği gözlemlenmektedir. Yenilikçi yönetim anlayışı yalnızca yeni ürün veya hizmet geliştirmeyi değil; aynı zamanda süreçlerin, örgütsel yapıların ve liderlik yaklaşımlarının yeniden tasarlanmasını da kapsamaktadır. Bu çerçevede inovasyon, teknik bir faaliyet olmanın ötesinde, stratejik ve kültürel bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin yenilik kapasitesi; bilgi üretme, bilgiyi paylaşma ve bu bilgiyi değere dönüştürme becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı, yalnızca dış pazara yönelik farklılaşma stratejilerinden değil, aynı zamanda içsel öğrenme ve adaptasyon süreçlerinden beslenmektedir.

Yenilikçi yönetim anlayışı, örgütlerin değişime açık olmasını ve yeni fikirleri değerlendirebilme kapasitesiyle yakından ilişkilidir. Bununla birlikte, söz konusu anlayışın her örgütte sorunsuz biçimde uygulandığını varsaymak gerçekçi değildir. Uygulamada birçok örgütte yenilik söylemi stratejik belgelerde, vizyon ifadelerinde veya kurumsal iletişim dilinde güçlü biçimde yer alsa da, örgütsel pratiklere aynı ölçüde yansımayaabilmektedir. Bu durum, literatürde sıklıkla “söylem–uygulama boşluğu” olarak ifade edilen bir olguyu ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada mevcut düzenin korunmasına dayalı statükocu yönetim anlayışı devreye girmektedir. Statükonun korunması çoğu zaman açık bir değişim karşıtlığından ziyade, örgütlerin belirsizlikten kaçınma eğilimiyle açıklanabilmektedir. Değişim süreçleri beraberinde risk, kontrol kaybı ve performans sonuçlarına ilişkin öngörülemezlik getirdiğinden, yöneticiler ve çalışanlar açısından bilinen uygulamaları sürdürmek daha güvenli bir seçenek olarak algılanabilmektedir. Dolayısıyla statükoculuk, yalnızca direnç gösterme davranışı değil; aynı zamanda örgütsel güvenlik arayışının bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. Örgütlerde değişime yönelik isteksizlik çoğu zaman bireysel tutumlardan ziyade yapısal ve kültürel faktörlerden beslenmektedir. Yerleşik rutinler, bürokratik süreçler, performans ölçüm sistemleri ve kısa vadeli başarı beklentileri, yenilikçi girişimlerin önünde görünmez engeller oluşturabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel atalet, örgütlerin çevresel değişimi

fark etmesine rağmen mevcut uygulamalarını sürdürme eğilimini açıklayan önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Özellikle geçmişte başarı sağlamış yönetim modelleri, zamanla sorgulanmadan devam ettirilen alışkanlıklara dönüşebilmektedir. Bununla birlikte statükocu yaklaşımın tamamen olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmesi de eksik bir bakış açısı sunabilir. Belirli ölçüde istikrarın korunması, örgütsel hafızanın sürdürülebilmesi ve operasyonel sürekliliğin sağlanması açısından gerekli olabilmektedir. Asıl sorun, istikrar ile değişim arasındaki dengenin kurulamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi yönetim anlayışının etkin biçimde uygulanabilmesi, örgütlerin hem mevcut güçlü yönlerini koruyabilmesi hem de değişime uyum sağlayabilecek esnekliği geliştirebilmesine bağlıdır.

Aktaş (2024) tarafından, otoriteye itaatin yalnızca örgütsel bir tercih değil, aynı zamanda kültürel olarak öğrenilen bir davranış biçimi olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu yaklaşım, statükocu ve itaatkâr yönetim anlayışlarının bazı örgütlerde neden kolaylıkla içselleştirildiğini açıklayan önemli bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerde hiyerarşik ilişkilerin güçlü olduğu kültürel yapılarda, otoriteye uyum sağlama davranışı çoğu zaman örgütsel düzenin korunmasının doğal bir gereği olarak algılanmaktadır. Bu nedenle çalışanlar ve yöneticiler, değişim gerekliliğini fark etseler dahi mevcut yapıyı sorgulamaktan kaçınabilmektedir. Değişim ihtiyacının fark edilmesine rağmen mevcut düzenin sağladığı öngörülebilirlik ve güven duygusu, yenilikçi girişimlerin ertelenmesine yol açabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi, örgüt üyelerinin yalnızca bireysel tercihleriyle değil, aynı zamanda içinde bulunulan kültürel ve kurumsal normlarla şekillenmektedir. Bu durum, yenilikçilik ile güvenlik ihtiyacı arasında ortaya çıkan gerilimi görünür hâle getirmektedir. Başka bir ifadeyle örgütler, değişimin sağlayabileceği potansiyel kazanımlar ile mevcut düzenin sunduğu psikolojik konfor arasında bir denge arayışı içine girmektedir.

Yiğit (2023) tarafından statükocu yönetim anlayışının tek bir nedene indirgenemeyeceğinin vurgulanması, bu olgunun çok boyutlu doğasına işaret etmektedir. Statükoculuk yalnızca değişime direnç göstermekten ibaret olmayıp; örgütsel alışkanlıklar, geçmiş deneyimler, risk algısı, liderlik tarzı ve kurumsal ödül sistemleri gibi birçok unsurun etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle geçmişte başarılı olmuş uygulamalar, yöneticiler açısından güvenilir referans noktalarına dönüşmekte ve yeni yaklaşımların denenmesine yönelik isteği sınırlayabilmektedir. Bu çerçevede örgütsel alışkanlıklar, bir yandan operasyonel istikrarı desteklerken diğer yandan değişim kapasitesini zayıflatabilen çift yönlü bir etki yaratmaktadır. Risk algısının yüksek olduğu ortamlarda yöneticiler, başarısızlık ihtimalini minimize etmek amacıyla yenilikçi kararlar yerine mevcut uygulamaları sürdürmeyi tercih edebilmektedir. Böylece

statükocu yönetim anlayışı, bilinçli bir değişim karşılığından ziyade, örgütsel güvenlik ve süreklilik arayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde otoriteye itaat, kültürel öğrenme süreçleri, alışkanlıklar ve risk algısı birlikte değerlendirildiğinde statükocu yönetim anlayışının örgütlerde neden kalıcı bir nitelik kazanabildiği daha açık biçimde anlaşılmaktadır. Bu durum, yenilikçi yönetim anlayışının yalnızca stratejik kararlarla değil, aynı zamanda örgütsel kültürün dönüşümüyle mümkün olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla çalışmada, yenilikçi ve statükocu/itaatkâr yönetim anlayışları birbirine karşıt kutuplar olarak değil de daha çok örgütler içinde aynı anda var olabilen ve birbirini etkileyen yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır. Yönetim anlayışlarının hangi koşullarda yenilikçi ya da statükocu bir yön kazandığı sorusu, çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda yönetim kavramının farklı yönetim yaklaşımları incelenerek, söz konusu iki anlayışın kavramsal çerçevesi ortaya konulmaktadır.

## 1. Yönetim Anlayışının Kuramsal Temelleri

Bu bölümde, yenilikçi ve statükocu/itaatkâr yönetim anlayışlarının daha net bir biçimde kavranabilmesi amacıyla öncelikle yönetim kavramının kuramsal temelleri ele alınmaktadır. Yönetimin yalnızca uygulamaya dönük teknik bir faaliyet olmadığı, aynı zamanda belirli tarihsel, ekonomik ve toplumsal koşullar içerisinde şekillenen bir düşünce alanı olduğu varsayımından hareket edilmektedir. Bu doğrultuda yönetim düşüncesinin tarihsel gelişim süreci incelenerek, farklı dönemlerde ortaya çıkan yaklaşımların hangi ihtiyaçlara ve sorunlara yanıt olarak şekillendiği ortaya konulmaktadır.

### 1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, en basit anlamıyla, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynağı başta olmak üzere para, zaman ve araç-gereç gibi kaynakların bir araya getirilmesi süreci olarak ele alınmaktadır. Bu kaynakların belirli bir plan çerçevesinde kullanılması, yönetimin temel işlevi olarak kabul edilmektedir. Yönetimin yalnızca karar alma süreciyle sınırlı tutulması, kavramın dar bir çerçevede değerlendirilmesine yol açmaktadır. Çünkü yönetim alınan kararların uygulanması, sonuçların takip edilmesi ve gerekirse sürecin yeniden ele alınması gibi işlevleri de kapsamaktadır. Yönetim faaliyetleri çoğu zaman planlama, örgütlenme ve kontrol gibi işlevler üzerinden açıklanmaktadır (Şimşek & Çelik, 2019). Ancak bu işlevlerin önemi her zaman eşit düzeyde değildir ve zaman zaman bazı görevlerin diğerlerinin önüne geçtiği gözlemlenebilmektedir.

Yönetim süreçlerinde, tüm teknik detaylardan öte insan unsuru yer alır. Diğer kaynakların anlam kazanması, insan yönlendirmesiyle mümkün

olmaktadır. Bu nedenle yönetim, yalnızca teknik bir düzenleme alanı olarak değil, insan davranışlarıyla şekillenen ve sürekli değişebilen bir zemin olarak görülmektedir.

Sanayi devrimi ve Taylor'un çalışmaları, yönetim düşüncesine sistematik bir nitelik kazandırmıştır. Bu dönem, literatürde bir dönüm noktası olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu süreçte yönetim anlayışının, verimlilik odaklı bakıştan tamamen kopmadığı, yalnızca tek boyutluluğunun ortadan kalktığı görülmektedir. İnsan davranışları, grup dinamikleri ve örgüt içi etkileşimlerin, yönetim sürecini doğrudan etkilediği görülmektedir (Kulu vd., 2024). Burada asıl kritik nokta, verimlilik arayışı ile kontrol edilmesi güç insan faktörü arasındaki denge problemidir. Günümüzde yönetimin, yalnızca teknik uygulamalarla sınırlı kalmadığı; etik değerler, yenilikçilik ve sürekli öğrenme gibi unsurların da sürecin doğal bir parçası haline getirildiği belirtilmektedir. Bu nedenle yönetim, yalnızca günlük işlerin yürütüldüğü bir araç olarak değil, stratejik bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu örgütlerde yönetimin başarısı, sadece değişen koşullara uyum sağlama yeteneğiyle değil, aynı zamanda bu uyumun hangi kültürel zemin üzerinde gerçekleştiğiyle de ilişkilendirilmektedir (Kulu vd., 2024).

## 1.2. Yönetim Yaklaşımlarının Genel Çerçevesi

Yönetim yaklaşımları, örgütlerin işleyişini düzenlemek ve verimliliği artırmak amacıyla geliştirilmiştir. Literatürde bu yaklaşımlar genellikle klasik, neoklasik ve modern başlıkları altında incelenmektedir. Klasik yaklaşımda verimlilik, iş bölümü ve kontrol mekanizmaları ön plandadır. Neoklasik yaklaşımda ise insan ilişkileri, motivasyon ve sosyal etkileşim daha çok önem kazanmaktadır. Bu iki yaklaşımı birbirinin tam zıttı olarak görmek doğru olmamaktadır çünkü her ikisi de örgütün hem yapısal hem de insani ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır.

Modern yönetim yaklaşımı ise, örgütleri sadece kendi iç yapılarıyla değil, çevresel koşullarla birlikte değerlendirmeyi gerekli görmektedir (Hussain vd., 2019). Bu bakış açısı, yönetim düşüncesinin tek bir çizgide gelişmediğini gösterir. Yönetim yaklaşımları, her dönemin kendi ihtiyaç ve sorunlarına göre yeniden şekillenmektedir.

### 1.2.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımının, yönetim alanında geliştirilen ilk sistematik çalışmalar arasında yer aldığı literatürde genel kabul görmektedir. Özellikle 1900–1930 yılları arasında belirginleştiği ve bu yıllarda daha görünür duruma geldiği görülmektedir (Sarker & Khan, 2013). Bu dönemde temel hedefin,

örgütlerin daha düzenli ve mümkün olan en verimli biçimde çalışmasının sağlanması olduğu vurgulanmaktadır. Düzen kavramı, bu durumda yalnızca teknik bir gereklilik değil, aynı zamanda denetlenebilirlik ihtiyacının da bir yansımasıdır. Görevlerin daha net tanımlanması ve sorumluluk sınırlarının belirginleştirilmesi hedeflenmiştir. Kontrolün güçlendirilmesi, dönemin öne çıkan başlıkları arasında yer almıştır. Motivasyonun ise büyük ölçüde ekonomik etkenlerle açıklanmaya çalışıldığı ifade edilmektedir (Hussain vd., 2019).

Klasik yaklaşım genellikle üç temel alt başlık altında ele alınmaktadır. Bunlardan ilki bilimsel yönetim yaklaşımıdır. Frederick W. Taylor tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, bir işin yapılmasında “en iyi tek yol”un bilimsel yöntemlerle belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu anlayış, verimlilik arayışı kadar belirsizliği ortadan kaldırma isteğini de yansıtmaktadır. Bu kapsamda çalışanların seçilmesi ve eğitilmesi, sürecin tali bir unsuru değil, doğrudan temel bir parçası olarak görülmektedir. İş süreçlerinin standartlaştırılması da bu yaklaşımın merkezinde yer almaktadır. Ayrıca yönetim ile çalışanlar arasında iş birliği kurulması gerektiği vurgulanmaktadır (Sarker & Khan, 2013). Ancak bu iş birliğinin ne kadar sürdürülebilir olduğu, ilerleyen dönemlerde ciddi bir tartışma konusu haline gelmiştir.

İkinci alt başlık idari yönetim yaklaşımıdır. Henri Fayol tarafından geliştirilen bu yaklaşımda yönetim süreci; planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol işlevleri üzerinden ele alınmıştır. Fayol’un ortaya koyduğu ilkelerin, yönetim uygulamalarına belirli bir yön verdiği ifade edilmektedir (Sarker & Khan, 2013). Bu yönüyle yaklaşım, yöneticiliği sezgisel bir uğraş olmaktan çıkarıp tanımlı bir faaliyet alanına dönüştürme çabası olarak da okunabilir.

Üçüncü alt başlık ise bürokratik yönetim modelidir. Max Weber tarafından geliştirilen bu modelde hiyerarşi, yazılı kurallar, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı bir yapı önerilmektedir. Bürokratik model çoğu zaman katılık ile ilişkilendirilse de, aslında eşitlik ve öngörülebilirlik arayışının bir sonucu olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu yaklaşımda kişisel olmayan ilişkilerin ve kurallara dayalı işleyişin ön planda tutulduğu görülmektedir (Sarker & Khan, 2013).

Klasik yaklaşımla birlikte yönetim faaliyetlerinin, günlük işleyişten ayrı bir uzmanlık alanı olarak ele alınmaya başlandığı kabul edilmektedir. Aynı zamanda yöneticilik uygulamalarına belirli bir çerçeve sunduğu da ifade edilmektedir (Sarker & Khan, 2013). Bununla birlikte çalışanların sosyal ve psikolojik yönlerinin yeterince dikkate alınmaması, yaklaşımın en çok eleştirilen yönleri arasında yer almıştır. Bu durum, çalışanların zaman zaman yalnızca ekonomik bir unsur gibi algılanmasına yol açmıştır (Adigun & Okunade, 2024). Benzer eleştirilerin Hussain vd. (2019) tarafından da dile getirildiği görülmektedir.

### 1.2.1. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

Neoklasik yönetim yaklaşımının, klasik yaklaşımların her durumu açıklamakta yeterli bulunmamasıyla beraber gündeme gelmeye başladığı genel olarak söylenebilir. Bu yaklaşımın özellikle 1930–1960 yılları arasında daha fazla konuşulur biçime geldiği ve bu dönemde yönetim alanında yeni bir bakış açısı sunduğu görülmektedir (Sarker & Khan, 2013). Neoklasik yaklaşımda insan unsurunun daha fazla konuşulmaya başlandığı söylenebilir. Klasik yaklaşımlara kıyasla bu fark hissedilir düzeydedir ama her zaman net çizgilerle ayrılmaz. Bu kapsamda motivasyonun yalnızca ücret gibi maddi unsurlarla açıklanamayacağı düşüncesinin güçlendiği ve çalışanların sosyal ilişkileri, beklentileri ve çalışma biçimlerinin daha fazla dikkate alınmaya başlandığı belirtilmektedir (Hussain vd., 2019). Yani bu dönemde insan unsuru, sadece teknik bir girdi olmaktan çıkarak yönetimin asıl konusu haline gelmiştir.

Neoklasik yaklaşımın gelişiminde Hawthorne araştırmalarının oldukça önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Söz konusu araştırmalar, verimlilik konusunun yalnızca ışık, ortam ya da çalışma süresi gibi fiziksel koşullarla açıklanamayabileceğini göstermesi bakımından dikkat çekici bulunmuştur. Araştırma sonuçlarında sosyal etkileşimin, grup normlarının ve yöneticilerin çalışanlara gösterdiği ilginin iş yapma biçimleri üzerinde etkili olabileceği ifade edilmektedir (Adigun & Okunade, 2024; Sarker & Khan, 2013). İşte bu noktada, çalışanların sadece izlendiklerini ya da fark edildiklerini düşünmelerinin bile performansla doğrudan ilişkilendirilebildiği dile getirilmektedir (Adigun & Okunade, 2024). Bahsedilen bu performans artışının, yani fark edilme duygusunun her ortamda aynı sonucu vermediği de literatürde ayrıca not edilmektedir.

Neoklasik yaklaşımın; birey, çalışma grupları ve katılımcı yönetim gibi başlıklar etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu yaklaşımda çalışanların tek tip olmadığı, herkesin işten ve iş ortamından aynı şeyi beklemediği kabul edilmiştir. Bununla birlikte iş ortamında resmi olmayan grupların kendiliğinden oluşabildiği ve bu grupların çalışan davranışlarını etkileyebileceği göze çarpmaktadır. Bu etkinin, zaman zaman fark edilmeden günlük işleyişin içine sızabildiği ve işleyişi değiştirebildiği belirtilmektedir. Zaten bu grupların etkisinin fark edilmesi, neoklasik düşüncenin yönetim uygulamalarına kattığı en büyük yeniliklerden biridir. Ayrıca karar süreçlerine katılımın, çalışanların işe karşı tutumlarını ve örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanmaktadır (Adigun & Okunade, 2024). Neoklasik yaklaşımın, insan ilişkileri hareketi ve örgütsel davranış alanının gelişmesine zemin hazırladığı da literatürde sıkça dile getirilmektedir (Sarker & Khan, 2013).

Bununla birlikte neoklasik yaklaşımın bazı sınırlılıkları bulunduğu da göze çarpmaktadır. İnsan davranışlarının her zaman aynı şekilde açıklanamaması ve oldukça karmaşık bir yapıya sahip olması, yönetim süreçlerinde net ve değişmez kurallar koymayı zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle her durumda açık ve kesin sonuçlara ulaşmanın kolay olmadığı belirtilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, insan davranışlarının karmaşıklığı bazen yönetim sürecini öngörülemez kılabilir. Ayrıca neoklasik yaklaşımın, örgüt yapısı, teknoloji ve iş süreçleri gibi teknik unsurları zaman zaman geri planda bırakabildiği de olmuştur (Adigun & Okunade, 2024; Sarker & Khan, 2013). Bu durum, yani teknik unsurların ihmal edilmesi, yaklaşımın en çok eleştirilen yönlerinden birini oluşturmaktadır.

### 1.2.1. Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımı, klasik ve neoklasik teorilerin yetersiz kaldığı noktalarda belirginleşmiştir. Ancak bu belirginleşmenin her örgütte aynı biçimde olduğunu varsaymak doğru olmayabilir. Koşullar değiştikçe uygulamalar da değişmektedir. Bu nedenle “her duruma uyan tek bir yönetim biçimi” olduğu düşüncesi eski gücünü kaybetmiştir. Artık yönetim uygulamalarının koşullara göre değişebileceği vurgulanmaktadır (Hussain vd., 2019). Mesele artık esnekliktir.

Modern yaklaşım içinde sistem teorisinin önemi büyüktür. Bu teoriye göre örgüt, birbirinden kopuk parçaların toplamı değildir. Örgüt, birbirini etkileyen unsurların oluşturduğu bir bütündür. Herhangi bir bölümdeki değişim, diğer bölümleri de etkiler. Bu etkinin çoğu zaman tüm örgüte yansıdığı ifade edilmektedir (Hussain vd., 2019). Yani etkileşim kaçınılmazdır. Ancak bu durumun her zaman kolayca fark edilemediği de ayrıca belirtilmektedir. Fark edilmemesi ise yönetimi zorlaştıran temel bir unsurdur.

Durumsallık teorisi de modern yaklaşım içinde kritik bir yer tutar. Bu teoriye göre en uygun yönetim tarzı, örgütün içinde bulunduğu koşullara bağlıdır. Teknoloji düzeyi, pazarın yapısı ve çalışanların özellikleri gibi faktörler yönetim uygulamalarını doğrudan etkiler (Hussain vd., 2019). Tek bir doğrudan söz etmek artık zordur. Bu noktada yönetim biçimlerinin her durumda aynı kalmadığı daha açık hale gelmektedir. Koşullar değiştikçe uygulamalar da değişebilmektedir.

Bu üç yaklaşım birlikte ele alındığında, yönetim alanında pürüzsüz bir ilerlemeden söz edilemeyeceği görülmektedir. Daha çok, farklı dönemlerde farklı ihtiyaçların öne çıktığı söylenebilir. Klasik yaklaşımda yapı ve kontrol ön plandadır. Neoklasik yaklaşımda ise insan ilişkileri ve sosyal boyut görünür olmuştur (Adigun & Okunade, 2024; Sarker & Khan, 2013). Modern

yaklaşımında ise bu iki yönelim birbirini dışlamaz. Aksine, örgütün koşullarına göre bunlar birlikte değerlendirilebilir (Hussain vd., 2019). Yönetim, aslında bir denge arayışıdır. Bu arayış, keskin ayrımlardan ziyade uygulamadaki ihtiyaçlara göre şekillenmektedir.

## 2. Yenilikçi ve Statükocu Yönetim Anlayışlarının Kavramsal Çerçevesi

Bu bölümde, yenilikçi ve statükocu/itaatkâr yönetim anlayışları daha net anlaşılabilir diye önce yönetim kavramının kuramsal temelleri ele alınmaktadır. Yönetim düşüncesinin tarihsel süreçte geçirdiği değişim ile örgütsel davranış literatüründe öne çıkan yaklaşımlar da kısaca değerlendirilmekte ve böylece çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmaktadır.

### 2.1. Yenilikçi Yönetim Anlayışı

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu çevrenin hızlı biçimde değiştiği sıkça dile getirilmektedir. Ancak bu hızın her örgüt tarafından aynı şekilde algılandığını söylemek zordur. Teknolojik gelişmeler, müşteri beklentilerindeki değişim ve artan rekabet unsurların etkisi her zaman eş zamanlı ortaya çıkmamaktadır. Artık uzun süre aynı yönetim anlayışıyla yola devam etmek pek mümkün görünmemektedir. İşin aslı bu zorlanma hali, yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik konusunun daha fazla konuşulmasına neden olmuştur. Sharma'nın (2024) yaklaşımıyla bakıldığında yenilik yönetimi, örgütlerin değişimi daha düzenli şekilde ele almasına yardımcı olan bir araçtır.

Yenilik dendiğinde çoğu zaman ilk akla gelen yeni ürünler olmaktadır. Ancak pratikte, süreçlerin iyileştirilmesi ya da iş yapma biçimlerinin yeniden düzenlenmesi de yenilik başlığı altında değerlendirilmektedir. Ayrıca müşteri deneyiminin iyileştirilmesi gibi alanlar da unutulmamalıdır. Sharma'ya (2024) göre yapılan çalışmalarda, yeniliğin kapsamının sadece ürün çıktılarıyla açıklanamayacak kadar geniş olduğu vurgulanmaktadır. Aslında konunun bu kadar gündemde olmasının temel nedeni de budur. Yenilik sadece ürünle sınırlı değildir. Ayrıca bazı örgütlerde yenilik, bir tercihten ziyade bir zorunluluk gibi algılanmaktadır. Yani yenilik yapmamak, bazen oyunun dışında kalmak anlamına gelmektedir.

Yenilik yönetiminin neden stratejik bir konu haline geldiği sorusu, örgütlerin içinde bulunduğu koşullarla birlikte düşünülmelidir. Değişen şartlara uyum sağlama ihtiyacı burada kendini göstermektedir. Rekabet üstünlüğü elde etmek, çoğu zaman rakiplerden farklılaşabilmekle ilgilidir. Sharma'nın (2024) yaklaşımıyla, rakiplerin sunduğuna benzer değerlerle uzun süreli bir avantaj yaratmak giderek zorlaşmaktadır. Buna rağmen bazı işletmelerin, sadece kısa

vadede sonuç alabilmek için bu tür benzer stratejilerle yoluna devam ettiği de gözlenmektedir. Burada kısa vadeli kazanç ile uzun vadeli vizyon arasında bir boşluk olduğu söylenebilir.

Öte yandan yalnızca farklılaşmak da her zaman yeterli olmayabilir. Pazardaki değişimi erken fark edip hızlı adım atmak, işletmelere ciddi avantaj sağlar. Özellikle hareketli pazarlarda, geç kalmanın maliyeti yükselmektedir. Telifisi de her geçen gün daha zor hale gelmektedir. Yenilik yönetimi sayesinde örgütlerin yeni fırsatları fark etmesi ve büyümesi mümkün olabilir. Ancak yeniliğin planlı bir şekilde ele alınması gerektiği sıklıkla vurgulansa da, bu planlamanın her zaman beklenen sonucu üretip üretmediği konusu tartışmaya açıktır (Sharma, 2024). Planlar her zaman gerçeğe uymayabilir.

Yenilik sürecinin örgütün genel hedefleriyle uyumlu olması genelde önemli kabul edilmektedir. Ama bu uyumun her zaman kurulduğunu söylemek zor. Sharma'ya (2024) ait çalışmalarda, hedefler netleştirilmeden yürütülen yenilik girişimlerinin uygulamada karşılık bulmakta zorlanabileceği belirtilmiştir. Bazı durumlarda fikirler yaratıcıdır hatta dikkat çekicidir. Buna rağmen bu fikirlerin hayata geçmediği de görülmektedir. Örgüt içinde bir süre konuşulan, sonra yavaş yavaş gündemden düşen yenilik örnekleriyle sıkça karşılaşılmaktadır. Açıkçası mesele yalnızca fikir üretmek olarak görülmemelidir. Asıl sorun üretilen fikirlerin örgüt içinde ne ölçüde ne kadar sürdürülebildiğidir.

Türkiye bağlamında yenilik yönetimi ve örgüt esnekliği düşünüldüğünde, özellikle kriz dönemlerinde örgütlerin gösterdiği uyumun daha görünür hale geldiği söylenebilir (Azra, 2023). Ekonomik dalgalanmaların sık yaşandığı Türkiye'de, örgütlerin bu zorluklarla başa çıkabilmesi için yenilikçi uygulamalara yönelmesi kritik görünmektedir.

Azra'nın (2023) değerlendirmeleri, açık inovasyonun örgütlerin kaynaklarını daha etkin kullanmasına olanak tanıdığını göstermektedir. Ayrıca pazar koşullarına daha hızlı cevap verilmesini sağlamaktadır. Örneğin KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmalar, bu tür uygulamaların kriz dönemlerinde esnekliği artırdığını göstermektedir (Azra, 2023). Fırsatları daha hızlı değerlendirmeyi sağladığı da ifade edilmektedir.

Buna ek olarak, örgütlerin sadece ürün geliştirmekle kalmayıp süreçlerini yeniden düzenlemesi avantaj sunmaktadır. Dijital çözümleri benimsemek, Türkiye'deki rekabet ortamında katkı sağlamaktadır (Azra, 2023). Ancak tüm bu uygulamaların her örgütte aynı sonucu vermediği de gözlenmektedir. Bazı durumlarda kaynakların azlığı veya örgüt kültüründeki direnç, yenilik süreçlerinin etkisini azaltabilir (Azra, 2023). Bu nedenle, Türkiye'deki örgütlerin yenilikçi yönetim anlayışını benimserken hem liderlik desteğine

hem de esnek bir kültüre ihtiyaç duyduğu söylenebilir (Azra, 2023). Zaten lider desteği olmadan bu tür süreçlerin ilerlemesi pek kolay değildir.

Yenilikçi yönetim anlayışının kalıcı hale gelmesi için kültürün rolü büyüktür. Yaratıcılığın, çalışanların düşüncelerini çekinmeden söyleyebildiği ortamlarda daha kolay ortaya çıktığı görülmektedir. Hata yapınca dışlanmadığı ortamlar bu süreci destekler. Buna rağmen bu tür bir iklimin her örgütte aynı biçimde oluştuğunu varsaymak pek gerçekçi değildir. Bazı durumlarda risk almaktan kaçınma davranışının zamanla güçlendiği de görülmektedir. Aslında hata yapma korkusu, yeniliğin önündeki en büyük engeldir.

Bu noktada liderlik desteği önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Liderin yeniliğe açık olması, çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayabilir. Ayrıca farklı birimlerin birlikte çalışması, farklı bakış açılarının birleşmesine katkı sunar. Bu durum, örgüt içinde bilgi paylaşımını artırarak yenilikçi çıktıları destekleyebilir. Ancak bu iş birliği süreçlerinin her zaman yenilikçi bir değer yaratacağı düşüncesi karşılık bulamayabilir. Bazen oldukça basit fikirler uygun ekip ortamında değer kazanırken, daha iddialı görünen fikirler uygulama aşamasında etkisini kaybedebilir. İşin aslı, her büyük fikir başarıya ulaşacak diye bir kural yoktur.

Yenilikçi yönetim anlayışı, performansı her zaman doğrudan etkilemez. Bu etki çoğu durumda, örgütte yenilikçi bir kültürün oluşmasıyla ortaya çıkar. Öğrenmenin desteklenmesi de bu süreci hızlandırır. Nitekim Malezya'daki KOBİ'ler üzerine yapılan bir çalışmada, liderlik tarzının performansa katkısının bu tür örgütsel süreçler üzerinden gerçekleştiği görülmektedir (Rehman vd., 2019). Yenilikçi yönetim anlayışının sürdürülebilir olması için kaynakların ayrılması da önem taşır. Zaman ve bütçe bu kaynakların başında gelir. Dolayısıyla bu anlayış yalnızca fikir üretimi ile değil, bu fikirlerin sürdürülebilir biçimde yürütülmesiyle de ilişkilidir.

Akademik ilginin de bu konuya yönelik arttığı görülmektedir. Saukh ve Vikarchuk'un (2021) çalışmasında, yayınların belirgin biçimde arttığı belirtilmiştir. Bu artışın nedeni, konunun sadece teorik değil uygulama yönüyle de ele alınmaya başlanmasıdır. Dijital teknolojilerin hayatın her alanına girmesiyle birlikte yeni çözümlere duyulan ihtiyaç artmıştır. Bu konu modern yönetimin temel araştırma alanlarından biri haline gelmiştir. Teknoloji değiştiğçe yönetim de değişmektedir.

Açık inovasyon yaklaşımı da bu anlayışın somut bir örneğidir. Mahdad ve Roshani'nin (2025) tanımlamasına göre açık inovasyon, örgütlerin sadece kendi içindeki fikirlerle yetinmemesidir. Dışarıdan da bilgi almasıdır. Bu yaklaşımda işletmelerin sınırları biraz daha esner. Dış paydaşlarla iş birliği daha sık görülür.

Açık inovasyonda, dışarıyla iş yapmayı öğrenmek önemli görülmektedir. Bu süreci yönetebilmek kritik bir beceridir. Bununla birlikte bu sürecin her zaman sorunsuz ilerlediğini söylemek mümkün değildir. Çeşitli risklerin ve belirsizliklerin ortaya çıkabildiği belirtilmektedir. Özellikle bilgi paylaşımı ve kontrol konularında zorluklar yaşanabildiği görülmektedir (Mahdad & Roshani, 2025).

Özellikle iş birliği yapılırken rekabetin de devam etmesi yönetimi zorlaştırabilir. Mahdad ve Roshani'nin (2025) vurguladığı bu "rekabetçi iş birliği" hali, örgütlerin iki farklı durumu yönetmesini zorunlu kılar. Bu nedenle açık inovasyonu yalnızca olumlu bir durum olarak değil, dikkatle ele alınması gereken bir süreç olarak görmek daha gerçekçi olacaktır. İş birliği yapmak her zaman kolay bir yol değildir.

Çakır ve Adıgüzel'e (2019) ait çalışmada açık liderlik yaklaşımının, örgüt kültürü üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği belirtilmiştir. Bu liderlik anlayışında fikir üretimi teşvik edilir. Güven ortamı daha kolay oluşur.

Örgüt kültürünün yenilikçi davranışları desteklemesi, çalışanların risk almasını sağlar. Yeni yöntemleri denemek kolaylaşır. Böyle bir destek ortamı olduğunda yenilikçi davranışların daha görünür hale gelebildiği göze çarpmaktadır (Çakır & Adıgüzel, 2019). Ancak liderlik tarzındaki değişimin hemen bir kimliğe dönüşmeyeceği de unutulmamalıdır. Bu süreçler çoğu zaman beklenenden daha yavaş ilerler. Adımların hemen karşılık bulmaması aslında oldukça doğaldır.

Bazı çalışmalarda yaratıcı yönetim, örgütte fark edilmeyen potansiyellerin ortaya çıkarılması olarak ele alınır. Özüm ve Uçkun'un (2019) yaklaşımıyla yaratıcı yönetim, gözden kaçan alanların görünür hale getirilmesidir. Yenilikçi yönetim ise bu keşiflerin ardından yeni bir yön belirlenmesidir. Bu yönün çalışanlara aktarılması sürecidir. Bu yaklaşımda çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınması önemli görülmektedir. Çünkü sadece bir vizyon söylemek yetmeyebilir. O vizyonun benimsenmesi gerekir. Özüm ve Uçkun'un (2019) bakış açısında, liderin destekleyici rolü bu yüzden ön plana çıkar.

Karabetyan'ın (2020) belirttiği üzere yaratıcılık yeniliğin başlangıcıdır. Ancak uygulama süreciyle desteklenmediğinde değer üretme kapasitesi sınırlı kalır. Bu nedenle yaratıcı fikirlerin çıktılara dönüşebilmesi için uygulama süreci dikkatle yönetilmelidir. Bu yaklaşım rekabet gücünü artırabilir. Ancak bu etkinin her örgütte aynı şekilde ortaya çıktığını söylemek zordur. Sonuçta her örgütün kendi hikayesi ve yapısı farklıdır. Bununla birlikte, değişimin kaçınılmaz olduğu düşüncesi bu anlayışın temelinde yer alır (Karabetyan, 2020).

Tüm bu değerlendirmeler bir arada düşünüldüğünde, yaratıcı ve yenilikçi yönetim anlayışının örgütlerin hayatta kalabilmesi için önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Kültür, liderlik ve dış iş birlikleri birlikte ele alındığında daha güçlü bir yapı ortaya çıkar. Tabii bu, her örgütte aynı başarının yakalanacağı anlamına gelmez. Ancak genel olarak değişime açık olmak ve fikirleri değerlendirebilmek, uzun vadede fark yaratmaktadır. Zaten yönetim, sadece bir yöntem değil, aynı zamanda sürekliliği destekleyen bir bakış açısıdır.

Sonuç olarak yaratıcı ve yenilikçi yönetim anlayışı, birçok çalışmada örgütlerin varlığını sürdürebilmesi açısından önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu önemin her örgütte aynı biçimde ortaya çıktığını varsaymak gerçekçi olmayabilir.

## 2.2. Statükocu Yönetim Anlayışı

Otoriteye itaat olgusu, sosyal psikoloji ve liderlik çalışmalarında birey davranışını açıklayan en temel konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle modern örgütlerde hiyerarşik yapıların yaygınlaşması, bireylerin karar alma süreçlerinde ne ölçüde bağımsız hareket edebildiği sorusunu gündeme getirmiştir. Bu bağlamda Stanley Milgram tarafından 1961 yılında gerçekleştirilen itaat deneyi, bireylerin kendi ahlaki değerleriyle çelişen emirleri dahi yerine getirebilme eğilimlerini ortaya koyarak davranış bilimlerinde dönüm noktası niteliği taşımıştır.

Statükocu ya da itaatkâr yönetim anlayışının, örgütlerde mevcut düzeni koruma eğilimiyle kendini gösterdiği görülmektedir. Bu yaklaşımda değişimin, her zaman gerekli veya kaçınılmaz bir süreç olarak ele alınmadığı görülmektedir. Hatta belirsizlik ve risk unsurlarıyla ilişkilendirilmesi nedeniyle, genellikle bir gelişim fırsatı olarak değil, düzeni tehdit eden bir risk unsuru olarak algılanır.. Kararların çoğunlukla üst yönetimde toplandığı, alt kademelerin ise sürece sınırlı biçimde katıldığı gözlenmektedir. Hiyerarşinin baskın olduğu yapılarda, kurallar değişimi engelleyebilmektedir. İşlerin “şimdiye kadar böyle yürüdüğü” düşüncesini zamanla sorgulanmayan bir kabule dönüştürdüğü söylenebilir.

Söz konusu bu kabulün, yönetim anlayışı içinde zamanla fark edilmeden doğal bir yer edindiği değerlendirilmektedir. Aktaş'ın (2024) otokratik liderliğe ilişkin değerlendirmelerinde de bu durum vurgulanmaktadır. Bu tür yönetim anlayışlarının, özellikle yüksek güç mesafesine sahip yapılarda daha kolay meşrulaştırıldığı ve sorgulanmadan sürdürüldüğü ifade edilmektedir. Aktaş (2024) tarafından, otoriteye itaatin yalnızca örgütsel bir tercih değil, aynı zamanda kültürel olarak öğrenilen bir davranış biçimi olduğuna dikkat çekilmektedir. Otorite figürlerinin talimatları karşısında sorgulama eğiliminin

zayıflamasının, hiyerarşik yapılarda statükonun korunmasını kolaylaştıran önemli bir mekanizma olduğu düşünülmektedir (Aktaş, 2024).

Bu yönetim anlayışının çalışanlar üzerindeki etkilerinin, prosedürlerin baskın olduğu alanlarda daha görünür hale geldiği belirtilmektedir. Nitekim bankacılık sektörü gibi kuralların katı olduğu alanlarda bu direnç daha somut hissedilir. Karabulut ve Güney'in (2025) bankacılık sektörü üzerine yürüttüğü çalışmada, statükocu tarzın bazı çalışanlar tarafından daha yoğun biçimde deneyimlendiği görülmektedir. Özellikle örgütte yeni olan bireylerin bu tarzla daha sık karşılaştığı vurgulanmaktadır. Karar süreçlerinden uzak tutulma ve iletişimin tek yönlü ilerlemesiyle bu durumun daha da belirginleştiği görülmektedir. Böyle bir ortamda, çalışanların kendi fikirlerini paylaşmaktan çekinmesinin beklenebilir bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir. Benzer biçimde, Jdetawy'nin (2018) çalışmasında da, otoriter liderlik tarzının baskın olduğu örgütlerde karar alma süreçlerinin büyük ölçüde yöneticilerde toplandığı ifade edilmektedir.

Statükocu yönetimin yalnızca örgütsel yapılarla açıklanmadığı, yöneticilerin karar verme alışkanlıklarının da bu noktada belirleyici olduğu görülmektedir. Yiğit'in (2023) çalışmasında, değişime karşı direncin çoğu zaman yöneticilerin hızlı ve sezgisel düşünme biçimleriyle ilişkili olduğu gösterilmektedir. Alternatifleri değerlendirmek yerine, daha önce denenmiş olanın tercih edilmesinin bu noktada öne çıktığı belirtilmektedir. Bu tercihin, ilk bakışta güvenli bir alan yaratıyor gibi algılandığı söylenebilir. Ancak zamanla örgütün yeni yöntemlere ve farklı çözümlere kapalı biçime gelmesi gibi sonuçların doğabileceği görülmektedir. Daha iyi bir seçenek ihtimali varken "eski sistemle idare etme" yaklaşımının sürdürülmesi bu çerçevede anlam kazanmaktadır.

Yiğit (2023) tarafından statükocu yönetimin tek bir nedene indirgenemeyeceği de vurgulanmaktadır. Geçmişte yapılan yatırımların boşa gitmiş olabileceğini kabullenmek istememenin, yöneticileri verimli olmayan uygulamalara bağlı kalmaya yöneltebilmektedir. Benzer biçimde, olası bir değişimin başarısızlıkla sonuçlanması durumunda duyulabilecek pişmanlıktan kaçınma isteğinin de etkili olduğu belirtilmektedir.

Bu durumda hiçbir şey yapmanın daha güvenli bir seçenek gibi algılandığı görülmektedir. Kararların çoğu zaman ayrıntılı analizlerden ziyade alışkanlıklar doğrultusunda alınması da bu durumu beslemektedir. Zaten "şimdilik böyle devam edelim" yaklaşımının ağır basması, statükonun neden kolay değişmediğini kısmen açıklamaktadır.

Bu noktada statükocu yönetimin her zaman açık çatışmalar yarattığını söylemek zor. Bazı sorunlar daha çok ertelenmiş gibi durmaktadır. Düşük

performansın bir süre göz ardı edilmesinin kısa vadede sakin bir ortam izlenimi yarattığı söylenebilir. Ancak bu pasif tutumun uzun vadede daha karmaşık problemlere zemin hazırladığı da sıklıkla dile getirilmektedir. Almatrodi, Li ve Alojaili'nin (2023) araştırması da, teknolojik dönüşüm süreçlerinde yaşanan gecikmelerin yalnızca teknik nedenlerle açıklanamayacağını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin mevcut işleyişe duyduğu bağlılığın, yeni sistemlerin benimsenmesini zorlaştıran önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Yani bazen statüko, bilinçli bir plan değil, sadece belirsizlikten duyulan korkunun bir yansımasıdır.

Literatürde statükocu ve otoriter yönetim anlayışının her koşulda olumsuz sonuçlar doğurduğuna dair tam bir uzlaşma bulunmadığı görülmektedir. Du, Li ve Luo'nun (2020) çalışması, bu liderlik tarzının örgütsel değişime verilen desteği genel olarak zayıflatmış olduğunu gösterse de, bazı durumlarda bu etkinin daha sınırlı kaldığı belirtilmektedir. Özellikle lidere duyulan güvenin yüksek olduğu ortamlarda, statükocu yönetimin değişimi tamamen engellemediği görülmektedir. Asmara vd. (2025) tarafından yapılan çalışmada da, otoriter liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisinin her zaman istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Pizzolitto, Verna ve Venditti (2023), otoriter liderliğin geleneksel yapıların baskın olduğu gruplarda daha sınırlı tepkilerle karşılandığını ortaya koymaktadır. Wang vd. (2019) ise bu tarzın, lider-üye etkileşiminin kalitesini düşürerek görev performansını dolaylı biçimde zayıflatabildiğini vurgulamaktadır. Tarihsel açıdan bakıldığında ise disiplin, otorite ve düzen vurgusunun askeri geleneklerden sanayi devrimine kadar uzandığı görülmektedir (Erciyes, 2019). Bilimsel yönetim yaklaşımıyla birlikte hiyerarşik yapıların normalleşmesinin, statükonun korunmasını yönetsel bir gereklilik gibi sunduğu göze çarpmaktadır.

Otoriteye itaat olgusu, sosyal psikoloji ve liderlik çalışmalarında birey davranışını açıklayan en temel konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle modern örgütlerde hiyerarşik yapıların yaygınlaşması, bireylerin karar alma süreçlerinde ne ölçüde bağımsız hareket edebildiği sorusunu gündeme getirmiştir. Bu bağlamda Milgram tarafından 1961 yılında gerçekleştirilen itaat deneyi, bireylerin kendi ahlaki değerleriyle çelişen emirleri dahi yerine getirebilme eğilimlerini ortaya koyarak davranış bilimlerinde dönüm noktası niteliği taşımıştır. Deneyde katılımcılara çalışmanın öğrenme ve hafıza üzerine olduğu ifade edilmiş, ancak gerçek amaç bireylerin otorite karşısındaki itaat düzeyini ölçmek olmuştur. Katılımcılar öğretmen ve öğrenci rollerine ayrılmış, gerçek denekler her zaman öğretmen rolünde yer almıştır. Öğrenci rolündeki kişi araştırmacının yardımcısı olup elektrik şokuna maruz kalmış izlenimi oluşturulmuştur. Öğretmen rolündeki katılımcılardan, yanlış cevaplar

karşılığında artan voltaj seviyelerinde elektrik şoku vermeleri talep edilmiştir (Milgram, 1963). Böylece bireylerin etik çatışma yaşadıkları durumlarda otoritenin yönlendirmesine ne ölçüde uydukları gözlemlenmiştir.

Araştırma bulguları oldukça çarpıcıdır. Katılımcıların önemli bir kısmı ciddi psikolojik rahatsızlık belirtileri göstermelerine rağmen deney yöneticisinin talimatlarını uygulamaya devam etmiştir. Milgram'ın farklı ortamlarda tekrar edilen çalışmalarında tam itaat oranının yaklaşık %61 ile %66 arasında değiştiği belirlenmiştir (Kağıtçıbaşı, 2006). Bu sonuç, itaat davranışının bireysel kişilik özelliklerinden ziyade sosyal bağlam ve otorite yapısıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Milgram deneyinin en önemli katkılarından biri, bireylerin eylemlerinin sorumluluğunu otorite figürüne devrederek psikolojik bir dönüşüm yaşadıklarını ortaya koymasındır. Milgram bu durumu “araçlaşma” olarak tanımlamış; bireyin kendisini bağımsız bir ahlaki özne yerine otoritenin uygulayıcısı olarak algıladığını ileri sürmüştür (Milgram, 1974). Bu durumda bireyler yaptıkları eylemleri kişisel karar olarak değil, görev icrası olarak değerlendirmektedir.

Deney sonuçları aynı zamanda itaat davranışını artıran bazı durumsal faktörleri de ortaya koymuştur. Otoritenin bilimsel ya da kurumsal meşruiyete sahip olması, emirlerin kademeli biçimde artırılması, kurban ile fiziksel mesafenin bulunması ve hiyerarşik rol ilişkilerinin belirginliği itaat düzeyini yükselten unsurlar arasında yer almaktadır (Hortaçsu, 2012). Bu bulgular, modern örgütlerde liderlik gücünün yalnızca yönetsel yetkiden değil, algılanan meşruiyetten beslendiğini göstermektedir. Milgram'ın çalışması, Hannah Arendt'in Eichmann yargılaması sırasında geliştirdiği “kötülüğün sıradanlığı” yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Buna göre büyük ölçekli yıkımlar çoğu zaman ideolojik fanatizmden ziyade sorgulanmayan bürokratik itaat süreçleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Nitekim bireyler, kendi ahlaki standartlarıyla çelişen davranışlar sergilediklerinde dahi sorumluluğu sistemin üzerine aktararak bilişsel uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

Deney sonrasında gerçekleştirilen görüşmelerde birçok katılımcının yaptıkları davranıştan utanç duyduğu, ancak deney sırasında otoritenin baskısını sorgulamakta zorlandıkları görülmüştür. Bazı katılımcıların ise kurbanı suçlayarak davranışlarını rasyonelleştirdiği belirlenmiştir. Bu durum sosyal psikolojide “adil dünya inancı” ile açıklanmaktadır; bireyler dünyanın adil olduğuna inanmak için mağdurun yaşadığı zararı hak ettiği şeklinde yorumlayabilmektedir (Batmaz, 2006). Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde Milgram deneyinin liderlik literatürüne önemli katkılar sunduğu görülmektedir. Özellikle otokratik liderlik biçimlerinde, astların eleştirel düşünme kapasitesi zayıflayabilmekte ve örgütsel bağlılık, etik sorgulamanın önüne geçebilmektedir.

Bu nedenle çağdaş liderlik anlayışında yalnızca itaat üreten sistemler değil, etik muhakemeyi teşvik eden katılımcı ve sorumluluk paylaşımına dayalı liderlik modelleri önem kazanmaktadır.

Genel olarak bakıldığında, statükocu yönetim anlayışının örgütlere kısa vadede bir öngörülebilirlik sunduğu söylenebilir. Buna karşılık uzun vadede yenilik ve uyum kapasitesini sınırlayabildiği dile getirilmektedir. Edilpatriz ve Siregar'ın (2025) bulguları da, bu etkilerin güç mesafesi gibi değişkenlere göre farklılaştığını göstermektedir. Bu nedenle statükocu yönetimi kesin sınırlarla tanımlamak yerine, hangi koşullarda ne tür sonuçlar ürettiğini anlamaya çalışmanın daha yerinde olacağı düşünülmektedir. Kısa vadede düzen sağlıyor gibi görünse de bazen bu, gelecekteki başarıdan taviz verilmesi anlamına gelebiliyor.

## SONUÇ

Yenilikçi yönetim anlayışı, değişimi kaçınılmaz bir gerçeklik olarak kabul eden ve bu değişimi stratejik biçimde yönetmeye çalışan bir perspektife dayanmaktadır. Bu yaklaşımda esneklik, öğrenme kültürü, açık iletişim ve iş birliği ön plana çıkmaktadır. Yenilik yalnızca yeni ürün geliştirme ile sınırlı görülmemekte; süreçlerin yeniden tasarlanması, dijital dönüşümün benimsenmesi ve müşteri deneyiminin iyileştirilmesi gibi alanları da kapsamaktadır. Liderlik ise bu çerçevede destekleyici, teşvik edici ve risk almayı mümkün kılan bir rol üstlenmektedir. Hata yapmanın öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak görülmesi, çalışanların fikir üretme cesaretini artırabilmektedir. Bununla birlikte bu yaklaşımın her koşulda doğrudan performans artışı sağladığını söylemek mümkün değildir; etki çoğu zaman örgüt kültürü ve kaynak tahsisi ile birlikte ortaya çıkmaktadır.

Statükocu/itaatkâr yönetim anlayışı ise düzenin korunmasını, belirsizlikten kaçınmayı ve hiyerarşik kontrolü daha merkezi bir konuma yerleştirmektedir. Bu yaklaşımda karar alma süreçleri çoğunlukla üst yönetimde toplanmakta, alt kademelerin katılımı sınırlı kalabilmektedir. Değişim çoğu zaman fırsat olarak değil, risk unsuru olarak algılanmaktadır. Özellikle yüksek güç mesafesine sahip yapılarda otoriteye itaat kültürel olarak daha kolay meşrulaştırılabilmektedir. Bu durum kısa vadede örgüte bir öngörülebilirlik ve düzen hissi sunabilse de, uzun vadede yenilik kapasitesini ve adaptasyon gücünü sınırlayabilmektedir. Bununla birlikte literatürde statükocu ya da otoriter yönetimin her durumda olumsuz sonuçlar doğurduğuna dair kesin bir uzlaşma bulunmamaktadır; bazı bağlamlarda bu yaklaşımın istikrar sağlayıcı bir rol oynayabildiği de görülmektedir.

Bu çalışma boyunca görüldüğü üzere, yenilikçilik ve statüko aslında birbirini yok eden değil, birbirini dengeleyen iki uçtur. Yönetim dendiğinde çoğu

zaman sadece kaynakların bir araya getirilmesi akla gelir. Oysa karşımızda insan davranışlarıyla her an değişebilen ve canlı bir ortam bulunmaktadır. Tarihsel süreçte klasik yaklaşımların katı kontrol arayışı, yerini bugün modern ve esnek sistemlere bırakmış gibi görünse de bu değişimin her örgütte aynı hızda gerçekleşmediği açıktır. Bu noktada statükonun sağladığı öngörülebilirlik ile yeniliğin getirdiği belirsizlik alanı, örgütlerin hayatta kalabilmek için aynı anda yönetmesi gereken iki temel güçtür.

Çalışmanın ortaya koyduğu en önemli sonuçlardan biri, yenilikçi yönetimin statüko ile girdiği gerilimden beslendiğidir. Yenilik, statükoyu reddetmekle başlamaz. Asıl mesele, mevcut yapının üzerine ne ekleneceğini veya neyin dönüştürüleceğini sorgulamaktır. Ancak örgütlerde sadece “yaratıcı olalım” demekle bir yere varılamaz. Yenilikçi fikirlerin hayata geçmesi için çalışanlara o fikri uygulayabilecek zaman ve kaynak verilmelidir. Yani yenilik sadece bir fikir değil, aynı zamanda onu destekleyecek somut bir ortamı da gerektirir.

Statükocu ve itaatkâr yönetim anlayışı çoğu zaman değişime direnç olarak görülür. Fakat bu anlayış örgütlerin kriz anlarında ihtiyaç duyduğu dengeyi de sağlayabilir. Çünkü kararların üst yönetimden alınması kriz anlarında hızlı karar verebilmeyi sağlayabilir. Ancak bu düzende çalışanlar yeni fikirlerini sunmayabilmektedir. İletişimin sadece yukarıdan aşağıya değil aşağıdan yukarıya da olması bu yüzden önemlidir. Alt kademede çalışanların fikirlerinin sunulmadığı bir ortamda yenilikten bahsetmek zorlaşır.

İki yaklaşım arasındaki temel fark, değişimin nasıl anlamlandırıldığı noktasında ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi anlayış değişimi yönetilmesi gereken bir fırsat olarak görürken, statükocu anlayış değişimi çoğu zaman kontrol edilmesi gereken bir belirsizlik olarak değerlendirmektedir. Liderlik tarzı da bu ayrımı pekiştirmektedir: birinde katılımcılık ve açık inovasyon vurgusu öne çıkarken, diğesinde hiyerarşik meşruiyet ve otorite ön plana çıkmaktadır. Ancak uygulamada yöneticilerin tamamen bir uçta konumlandığını söylemek güçtür. Aynı yönetici belirli koşullarda yenilikçi davranabilirken, riskin yüksek olduğu durumlarda daha korumacı bir tutum sergileyebilmektedir.

Yenilikçi ve statükocu yönetim anlayışları, örgütlerin karşı karşıya kaldığı çevresel belirsizlik düzeyi, kültürel yapı, liderlik tarzı ve geçmiş deneyimler doğrultusunda farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle söz konusu yaklaşımları mutlak karşıtlıklar olarak değil, örgütsel dinamikler içerisinde birbirleriyle etkileşim hâlinde bulunan eğilimler olarak değerlendirmek daha gerçekçi görünmektedir. Asıl mesele, örgütlerin hangi koşullarda hangi yaklaşımı ne ölçüde benimsediğini ve bu tercihin uzun vadeli sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini anlamaktır.

Özetle ne tamamen statükocu ne de tamamen yenilikçi bir anlayışın tek başına benimsenmesi her zaman doğru sonuçlar vermeyebilir. Uygulamada asıl mesele, bu iki yaklaşım arasında duruma göre değişebilen bir denge kurabilmektir. Her örgütün bu dengeyi kurma biçimi de doğal olarak farklılaşmaktadır. Gelecek araştırmalarda, özellikle farklı kültürel bağlamlarda bu ince dengenin nasıl kurulduğu daha derinlemesine ele alınabilir. Hataların korku kaynağı değil, öğrenme fırsatı olarak görülmesi, bu iki anlayışı birlikte destekleyen temel bir adımdır.

## Kaynakça

- Adigun, U. O., & Okunade, I. O. (2024). Human relations in management: A critical analysis of neo-classical theory. *RUDN Journal of Public Administration*, 11(4), 495–505. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2024-11-4-495-505>
- Aktaş, H. (2024). Kültürel temelleri ile otokratik ve narsistik liderlik (2. bs.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Almatrodi, I., Li, F., & Alojaili, M. (2023). Organizational resistance to automation success: How status quo bias influences organizational resistance to an automated workflow system in a public organization. *Systems*, 11(4), 191. <https://doi.org/10.3390/systems11040191>
- Asmara, Y., Perkasa, D. H., Vitriani, N., Parashakti, R. D., & Febrian, W. D. (2025). Authoritarian leadership style model, job burnout and work discipline in improving performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 7(2), 1–16.
- Azra, A. (2023). Role of innovation management practices in enhancing firm agility and adaptability during times of crisis in Turkey. *International Journal of Strategic Management*, 2(2), 12–23. <https://doi.org/10.47604/ijsm.2185>
- Batmaz, V. (2006). Sosyal psikoloji. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Cakır, F. S., & Adıguzel, Z. (2019). Evaluation of open leadership and innovation orientation on employees and culture of the organization. *Business: Theory and Practice*, 20, 432–445. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.40>
- Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10, 3076. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>
- Edilpatriz, S., & Siregar, T. R. Y. (2025). Authoritarian leadership and employee job performance: A moderated mediation of job role clarity, trust in leaders and power distance. *Jurnal Aplikasi Bisnis ve Manajemen*, 11(2). <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.11.2.614>
- Erciyes, E. (2019). Good old days and future of leadership theories. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 158–168.
- Hortaçsu, N. (2012). İnsan ilişkileri. Ankara: İmge Kitabevi.
- Hussain, N., Haque, A. ul, & Baloch, A. (2019). Management theories: The contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. *Journal of Yasar University*, 14(Special Issue), 156–169.
- Jdetawy, L. F. A. (2018). The prominent leadership style/s adopted by Jordanian firms managers: A case study of the Jordanian private firms. *International Journal of Development Research*, 8(11), 24343–24367.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Karabetyan, L. (2020). Örgütlerde öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon ve performans. *Nobel Bilimsel Eserler*.
- Karabulut, M., & Güney, S. (2025). Demokratik ve otoriter yönetici tarzlarının çalışanların motivasyonlarına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(26), 113–131.
- Kulu, T., Memmedov, M., Aliyev, E., Memmedova, F., & Alizade, Ş. (2024). *Yönetim biliminin esasları*. Eğitim Yayınevi.
- Mahdad, M., & Roshani, S. (2025). The open innovation kaleidoscope: navigating pathways and overcoming failures. *Review of Managerial Science*, 19, 1637–1668. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00804-7>
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378. <https://doi.org/10.1037/h0040525>
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. New York, NY: Harper & Row.
- Özüm, B., & Uçkun, S. (2019). *Liderlik yeni yaklaşımlar*. Umuttepe Yayınları.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73, 841–871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Rehman, S. U., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), Article 36. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0160-8>
- Sarker, M. S. I., & Khan, M. R. A. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 01–05.
- Saukh, I., & Vikarchuk, O. (2021). Creativity in management and creative management: Meta-analysis. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 81–91. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-06>
- Sharma, S. (2024). Innovation management: Harnessing creativity for sustainable competitive advantage. *International Journal of Artificial Intelligence, Computer Science, Management and Technology*, 1(1).
- Şimşek, M. S., & Çelik, A. (2019). *Yönetim ve organizasyon* (21. ed.). Eğitim Yayınevi.
- Wang, X., Wen, X., Paşamehmetoğlu, A., & Li, J. (2019). Authoritarian leadership and task performance of leaders: The effects of leader–member

exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 13(19), 1–15. <https://doi.org/10.1185/1782-0190-006-x>

Yiğit, M. S. (2023). Statüko yanlılığına ilişkin bir literatür incelemesi ve teorik bir model önerisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(22), 1003–1017. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1354476>.

